



# A Strengthened Focus for the Public Service Commission of Canada

## Directional Statement

---

### Table of contents

*Preface*

*Introduction*

A. Safeguarding Merit: The Need for Vigilance and Responsiveness

B. A Strengthened Focus on the PSC's Fundamental Mandate

C. Synthesis: Elements of the New PSC

D. Implications for Human Resource Service Delivery

E. Engaging Clients and Stakeholders

**Final Words**

**Appendix: Some Key PSC Legislative Authorities and Select Innovative Approaches to the Oversight of Merit**

---

### ***PREFACE***

In 1998, as part of its change management process, the Public Service Commission (PSC) crafted a new Vision Statement. Our Vision is to be "a key partner in shaping an effective and respected Public Service for Canadians". The Vision captures the spirit of what the PSC has done in the past and must continue to do in the future. It speaks to the pride we have in our work and our sense of privilege to serve Canadians in a unique institution that plays a key role in the development of the federal Public Service, and through it, the

development of Canadian society as a whole.

What the Vision does not say, however, is how it can be achieved in concrete, realistic terms in a public policy environment that is breathtaking in its velocity of change, challenging in its complexity and rich in its potential to better serve our fellow citizens. The Directional Statement outlined in the pages that follow addresses the Commission's commitment to give tangible expression to the values embodied in the PSC's Vision.

The new orientation proposed here represents significant change. We do not believe that minor adjustments will speak to the current and future imperatives facing those dimensions of the human resource management system for which the Commission is responsible. Neither do we believe that the mandate of the Commission needs to be changed. We believe that the existing legislative framework governing the Commission affords ample opportunity to apply new and innovative approaches to the key challenges and opportunities that face us now and that will face us in the future.

The PSC's strengthened focus is the product of many hands and many hearts. Our employees, Parliamentarians, departmental and agency colleagues, union representatives, many individual Public Servants as well as a number of interested Canadians have all provided much wise counsel and advice to us. We have listened and found that we have in common a passion for wanting the best possible Public Service for Canadians. This has been and continues to be a vivid reminder that, as Canadians, we enjoy a unique set of public service traditions and values that significantly and positively contribute to Canada's national character.

We know that there are many views, some perhaps not easy to reconcile, and that there will be keen discussion about the path the Commission is proposing. At the same time, the Commission believes that it has a duty to make the difficult choices needed today to ensure that the values for which the Commission stands are safeguarded for future generations of public servants so that the interests of Canadians can best be served for years to come.

The Commission is looking forward to discussing its new approach with its many clients and stakeholders and will be seeking views on how implementation issues can best be addressed.

We thank you in advance for your interest in the Public Service Commission's future.

Back

*R. Hubbard G. Stewart M. Gusella*

## **INTRODUCTION**

This Directional Statement is about a new orientation for the Public Service Commission of Canada. Since its inception in 1908, the PSC and its employees have prided themselves on being able to respond to change. As Canada approaches the new millennium, it is time for bold change. There are new dynamics in the workplace, in society and in government that must be acknowledged.

Parliament has given the PSC the responsibility to ensure that merit is observed in the Public Service of Canada. Through this Directional Statement, the PSC is setting out the foundations for a more focussed approach to its mandate of safeguarding merit in order to ensure a competent, non-partisan and professional

Public Service that is representative of the people it serves.

Clients and stakeholders have signalled their frustration and confusion with the PSC's existing roles and responsibilities. Is the PSC a guardian of merit or a program deliverer focussed on client service? Is it an independent agency or one among several central agencies delivering programs and services in the human resource management system? Greater clarity is required. Simply put, the PSC is involved in too many product lines which, taken together, divert energy and attention away from the main task of ensuring that the principles it was created to maintain are indeed protected and promoted.

Modern public sector human resource management requires excellence in both the delivery of human resource services and the oversight of merit. The Commission believes the time has come for these two functions to be separated. As well, it wants to continue to empower deputy heads with the authorities and tools they need to uphold the principles of the Public Service Employment Act (PSEA), along with requiring the commensurate accountabilities for effective discharge of their delegated responsibilities.

Over the years, PSC staff have fulfilled both these functions of delivering services and overseeing merit at the same time. Their dedication and their commitment to delivering on this complex mandate must be saluted. Working under trying pressures, responding to ever-increasing demands and various reform efforts, PSC staff work at the critical edge of the human resource management system. They too are stakeholders of a new future, one that must be characterized by greater clarity of purpose and responsibility.

This Directional Statement outlines the major elements of the PSC's new orientation, beginning with a discussion of what is required to effectively safeguard merit. It then describes how the Commission intends to strengthen its focus on its essential mandate of safeguarding merit, both through a more intensive and more innovative usage of its existing statutory powers.

[Back](#)

#### **A. SAFEGUARDING MERIT: THE NEED FOR VIGILANCE AND RESPONSIVENESS**

The principles of *merit*, *non-partisanship* and *representativeness* in the federal Public Service have greatly contributed to the democratic stability necessary for responsible government in Canada. These principles have endured the test of time. They have allowed successive generations of elected federal representatives to govern with the confidence of the people, secure in the knowledge that public servants can be relied upon for their competence, objectivity and loyalty.

Today, merit, non-partisanship and representativeness in federal public administration have become core Canadian values. These values are given expression through the staffing process that determines how public servants are appointed and promoted. It is a process built on historic traditions, created to ensure that merit is the basis for selection and that public servants in the Government of Canada meet the standards of competence and non-partisanship expected of them.

A fundamental tenet of these traditions is that appointments to and within the Public Service are undertaken on the basis of merit and are independent of the government of the day. Confidence in the Public Service is enhanced when citizens know there is no political or other interference in how public servants are appointed. The merit system, therefore, is more than a means to an end -- it is key to supporting good government.

The effective application of merit requires both a dedicated focus and a balanced approach along all points of the staffing continuum. Several interests are at play. First, public service managers need to find the right person for the right job at the right time. Second, the Canadian public as a whole needs to rest assured that

the candidates selected are chosen on the basis of merit, are representative of the people they are intended to serve, and can perform their duties in a non-partisan way. Third, individual Canadian citizens expect reasonable access to compete for positions in the Public Service and they assume that the selection process itself will be fair, transparent and equitable.

The application of a system based on merit must, therefore, take into account the public interest, the needs of managers, and the rights of individuals to due process. And there is an additional challenge -- that of integrating the merit system with the drive toward efficient government. Speed and minimal red tape are often vital in getting the right people into jobs quickly so that services to the public do not suffer. Our traditional staffing systems have become burdensome and need to be better aligned with the practical realities of today's workplaces and the labour markets from which governments must draw their workforces.

The PSC's challenge in safeguarding merit is, therefore, a dual one. First, it must continue to provide assurances to Parliament that it will fulfill its statutory duties in the years to come. Second, it must ensure that these duties are carried out in effective and innovative ways that respond to the new dynamics of the workplace of the future, the growing diversity in Canadian society, and the changing role of government.

[Back](#)

## ***B. A STRENGTHENED FOCUS ON THE PSC'S FUNDAMENTAL MANDATE***

### *Historical Overview*

Consistent with wider societal, economic and managerial trends, the merit system has evolved over time. When the Civil Service Commission was created in 1908, the primary focus was on eliminating patronage, inefficiency and corruption in government. As a means to reduce patronage appointments, competitive examinations were introduced for entrance into and promotion within the Civil Service. By 1918, additional measures were deemed necessary, and the Commission was given responsibility to independently manage a broader range of personnel functions.

These additional measures included the exclusive authority to make all appointments to and within the Service, a fair and orderly system of job classification, the setting of competitive wage rates, overall government organization, and a superannuation plan to promote security of employment. All of the above were considered necessary to create a more permanent, efficient and competent Civil Service, freed from the influence of political patronage.

In subsequent years, overt patronage was largely eliminated and the reality of a career Civil Service began to emerge. As these broader tools of personnel administration became increasingly important to achieving government efficiency, many functions, save for those related to staffing, were gradually transferred from independent status to ministerial control, through the Treasury Board. Still, the Commission's role in influencing Civil Service working conditions and mitigating partisan influence persisted.

In the Great Depression, the focus of the Commission was on fairness relating to forced departures from the Civil Service. From 1939 to 1946, attention shifted to the war effort and to recruitment initiatives. Some 300,000 appointments were made during this period, marking the early beginning of the concept of the Commission as a "service agency". As well, reflective of an emerging emphasis on the rights of individuals to due process, promotional appeal boards were created in 1938. This lead to the creation of a fully-fledged quasi-judicial recourse function in 1961, that embraced powers relating to transfers, demotion, suspension and dismissal.

The social activism of the 1960s and 1970s saw the Commission play a pivotal role in implementing bilingualism and biculturalism, and in increasing the representation of women and other underrepresented groups in the Civil Service. Training and development programs, more active psychological assessment tools, and employment equity measures were more actively pursued in the 1980s. These initiatives sought to make merit a more dynamic concept, thereby further leveling the playing field for access by individuals to job opportunities and promotions in the Civil Service.

There are common strands throughout the Commission's history. Recruitment to the Public Service has long been recognized as involving more than just technical procedures -- it encompasses entry to an institution requiring high standards of professionalism and non-partisanship. Standards for selection and appointment to the Public Service have, therefore, remained essential building blocks for ensuring the common application of merit. And special attention to merit for entry to the Executive group and to the Assistant Deputy Minister level have also been recognized as important to the maintenance of the institution of the professional Public Service.

### ***New Challenges***

Today the PSC finds itself on the verge of another era. The emergence of decentralized, smaller and more service-oriented government places a premium on managerial flexibility, responsiveness, trust, values and streamlined rules. Other challenges for both the Commission and government include: the pending demographic exodus from the Public Service, pressures for more open government, greater mobility between sectors, the creation of new service delivery mechanisms, and the need for new corporate measures to improve representativeness and better serve the accelerated development needs of key communities.

Throughout its history, the Commission has sought to balance its independence with the need to work with government to effectively apply merit. One important element of early thinking which remains to this day and which now requires clarification is the Commission's program and service delivery role as an adjunct to merit. While the Commission has already begun to change the way it safeguards merit, moving from directly controlling and carrying out appointments to delegating staffing authority to deputy heads, it continues, at the same time, to deliver a variety of human resources programs and services. Because of this, the PSC finds itself increasingly present at tables comprising the very officials whose staffing decisions it may be adjudicating, reviewing or auditing.

The Commission questions today the assumption that performing these program and service delivery functions truly represents the best means to bring about merit. It is the altering of this premise that is the essence of this Directional Statement. With the reinforcing of deputy head responsibilities for good people management and the PSC's own extensive delegation of powers to them, the Commission is of the belief that it need no longer safeguard merit through 'doing' but, rather, through 'strengthening' oversight.

In other words, while being mindful of the need for special attention in areas such as senior appointments and initial entry to the Public Service, the PSC's fundamental responsibilities would be clarified and strengthened if it no longer delivered services in precisely the same domains that it oversees. As a matter of principle, the PSC cannot optimally oversee its delegated authorities while being part of the system of program administration itself. Against this backdrop, therefore, the PSC intends to divest itself of its program and operational responsibilities and strengthen its focus on its fundamental mandate, the safeguarding of merit.

### ***Key PSC Legislative Authorities***

Under this renewed focus, the PSC believes that it can use its existing statutory powers of oversight more intensively and in ways that are more effective in advancing the application of merit. It is important to emphasize that these existing statutory powers are significant.

Table 1 in the Appendix enumerates some key powers that the PSEA provides exclusively to the PSC for establishing and maintaining a merit-based staffing system in the Public Service. These include authorities for the Commission itself to make regulations, to establish standards for the selection and assessment of candidates for appointment, to conduct recourse, investigations and take corrective action, to carry out audits so as to ensure the accountability of departments, and to report to Parliament and the Governor in Council on its activities.

As indicated above, the PSC's most recent response to the need for change may be seen in the reform of Public Service staffing, under which greater staffing authorities have been delegated to deputy heads, new flexibilities added, and customized delegation and accountability instruments developed. Ultimately, a delegated staffing regime starting with deputy heads will provide the flexibility that senior managers need to meet ever-increasing business pressures, while holding them to account for their merit-based staffing actions. The logical consequence of such reform is that as the PSC delegates more of its powers and moves out of staffing-related transactions, it will focus increasingly on fostering accountability for merit on a systemic basis.

### ***Innovative Approaches to the Oversight of Merit***

This movement to decentralize human resource services and place staffing operations directly in departmental hands is a response to departmental business needs and modern management imperatives. Whereas stability, standardization, centralization and rigid rules were once the hallmarks of traditional civil services, the focus now is on greater clarity of purpose, coordination, flexibility, responsiveness, innovation and strategic focus. Consistent with this direction, central agencies are fulfilling greater value-added steering roles.

Public sector management is entering an era characterized by a new vision of comptrollership, and a human resource management regime driven less by rules and more by values. For the merit system over the coming years, guardianship of values will be the predominant theme. Within this context, the Commission plans to adopt methods that, as described in Table 2 of the Appendix, support and guide departments through policy framework approaches to staffing, increased awareness about merit, and strengthened strategic oversight.

It is the firm belief of the Commission that this refocusing will strengthen the ability of the PSC to better conduct its statutory roles in the best interests of the Public Service, its individual members and Canadians whom it serves. The PSC can, as a result, also contribute to a greater clarity of purpose within the human resource management system of the Government of Canada.

[Back](#)

### ***C. SYNTHESIS: ELEMENTS OF THE NEW PSC***

In summary, therefore, within the PSC's existing statutory authority under the PSEA and in other legislation which refers to the PSC, including the Employment Equity Act, the Commission proposes the following strategic directions as a starting point for building its future orientation:

1. The Commission's first responsibility is to the essential mandate assigned to it by Parliament to protect

merit and thus ensure a competent, non- partisan Public Service which is representative of Canadian society.

2. The Commission will ensure application of merit by focussing on its fundamental staffing and independent oversight powers, including its obligation to provide third-party recourse.

3. Parliamentarians, unions, employee representatives, departments and agencies all contribute to the integrity of the staffing system. The PSC will continue to seek their advice in shaping effective staffing policy and principles and will develop innovative ways of doing so.

4. Delegation to deputy heads is a general principle of the new direction. The Commission will work closely with deputy heads to ensure an appropriate transition.

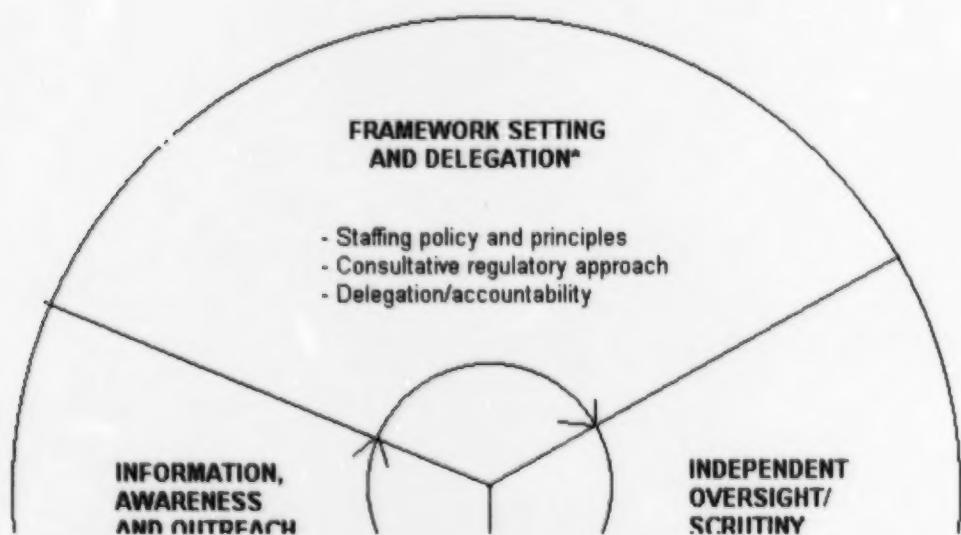
5. The PSC will not actively pursue further general delegations in areas especially sensitive to the application of merit, such as recruitment into the Public Service at all levels including executives, and appointments within the Service of Assistant Deputy Ministers and other executives, without first carefully exploring with stakeholders the requirements necessary for successful delegation in areas such as these.

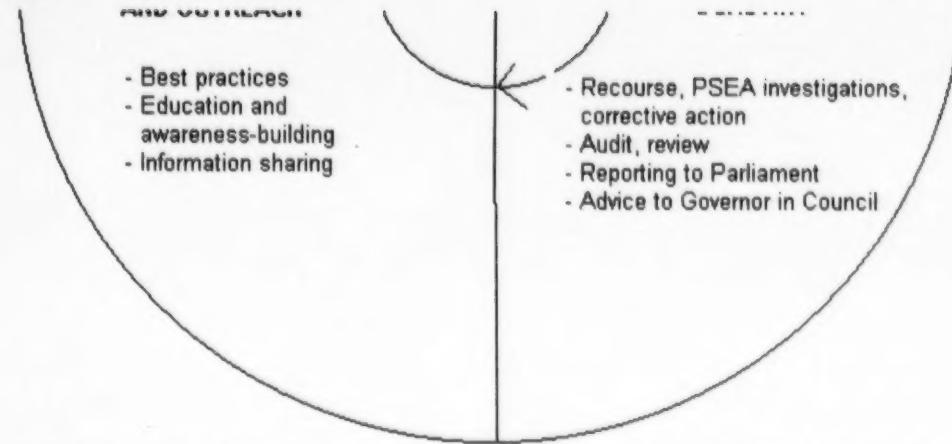
6. The PSC's involvement in an effective staffing system may be described (and depicted graphically on page 12) as consisting of three integrated elements: i) *Framework setting and delegation*, including effective and responsible delegation to deputy heads, ii) *Independent oversight and scrutiny*, and iii) *Information, awareness and outreach activities*.

7. The application of the merit system and the values it embraces is a fundamental duty of all responsible Public Service managers. The Commission puts its trust in the professionalism and integrity of Public Service managers, who themselves value the merit system, to support and uphold its fundamental principles.

8. Although independent, the Commission play an important role in maintaining an integrated human resource management system that permits departments and agencies to achieve their goals and business priorities.

## **ELEMENTS OF THE PSC'S NEW DIRECTION**





\* Delegation to deputy heads is a general principle of the new direction. However, the PSC will not actively pursue general delegations in areas especially sensitive to the application of merit (such as recruitment into the Public Service at all levels including executives, and appointments within the Service of Assistant Deputy Ministers and other executives) without carefully exploring with stakeholders the requirements necessary for successful delegation.

[Back](#)

#### **D. IMPLICATIONS FOR HUMAN RESOURCE SERVICE DELIVERY**

The PSC recognizes that the business requirements of departments underscore the need for specialized, integrated human resource management delivery mechanisms. Most operational programs currently managed by the PSC, including those assigned by Treasury Board, corporate renewal programs, system-wide operational activities, as well as the PSC's regional and district capacity to deliver these programs, could be carried out through enhanced service delivery mechanisms.

The Commission is confident that this can be done without affecting its accountability in regard to the fundamental powers, duties and functions assigned to it by Parliament. Fortified service delivery mechanisms could strengthen the client orientation of operational services, support and focus the reforms of the government's human resource management framework, and continue the building of the human resource community. Additionally, an integrated delivery approach could function in the context of defined client service standards, and possibly provide common services for departments and agencies across Canada.

The Commission also recognizes the need to work closely with the officials responsible for any new service delivery mechanisms. The advice of departments and unions is also key. The PSC is cognizant of the magnitude of this challenge and commits its full support and cooperation to the goal of ensuring that the human resource management system can function as efficiently and effectively as possible.

[Back](#)

#### **E. ENGAGING CLIENTS AND STAKEHOLDERS**

This Directional Statement has provided a synopsis of the new orientation of the PSC, the rationale for this change, and the strategic directions that anchor it. The Commission will shortly engage its clients and stakeholders in a dialogue on how it might achieve and implement the objectives set out in the Statement. In this regard, the Commission particularly looks forward to working with unions and departments through the newly created Public Service Commission Advisory Council.

To launch the transition, the following principles have been adopted by the Commission:

- The PSC is committed to a full and open dialogue with Parliamentarians, clients and stakeholders on transitional issues;
- The PSC acknowledges that deputy heads are key to the success of these new directions;
- The PSC commits to respecting the priorities in corporate human resource management of the Government of Canada;
- The PSC believes that its employees must move with their work under any alternate organizational arrangements;
- The PSC recognizes the important contribution of unions in helping to bring about the cultural change and strengthened vigilance needed for ensuring the application of the merit system;
- The PSC is committed to supporting an orderly transition of the program services and activities currently under its authority;
- The PSC supports the principle of continuity of services to stakeholders and clients;
- The PSC believes that its new direction and any alternate organizational arrangements should take into account departmental workload challenges;
- The PSC believes that client and stakeholder engagement is essential for the success of this initiative.

[Back](#)

## **FINAL WORDS**

The Commission acknowledges that the debate about its role will never be over. Time, events and technology always challenge and inspire change in what were once new ideas and organizational systems. The Commission's new orientation will no doubt be improved upon in many ways in the years to come. But whatever organizational approaches may be taken now or in the future, they must always serve to safeguard the inherent values for which the Commission stands.

Those values are a cornerstone of Canada's system of governance and Canadians have come to expect and trust in them. As Commissioners, our job is to find the right means to give them full expression during our watch so that they will retain their vigour and relevance for future generations. We believe that the new orientation we have outlined in this Directional Statement is consistent with this obligation which we are privileged to carry out on behalf of all Canadians.

[Back](#)

## **APPENDIX**

### **TABLE 1: SOME KEY PSC LEGISLATIVE AUTHORITIES**

#### ***Appointments***

- the exclusive right to make appointments to and within the Public Service;
- the authority to itself enact regulations in various circumstances, as the Commission considers necessary;
- the authority to delegate many of its authorities to deputy heads, subject to terms and conditions that the PSC may set;
- the authority to determine the processes for selection according to merit, what processes of selection are in the best interests of the Public Service and when an appointment from outside the Public Service can be made;
- the power to establish standards for selection and evaluation, determine the area

- of selection and decide how candidates will be assessed;
- the authority to ensure that the qualifications a deputy head establishes provide a sound basis for the assessment of merit;
- the power to decide when to grant an employee leave to seek political office and hear complaints from political candidates;
- the authority to exclude a position or person from all or portions of the Act through its regulations or, with the approval of the Governor in Council, if the Commission decides it is in the best interests of the Public Service.

**Recourse and Redress**

- the authority to investigate matters under its mandate, and to take action to correct any problems it finds;
- the power to revoke appointments if delegated authority is misused, if unqualified people are appointed, if an appointment was not made in accordance with merit or if there was fraud at an examination.

**Reporting, Review and Audit**

- the authority to carry out audits and take action to correct any problems it finds, so as to ensure the accountability of departments for the use of the authorities delegated by the PSC to them;
- the duty to provide an Annual Report to Parliament on its activities;
- the authority to report to the Governor in Council on the administration or operation of the Act.

**TABLE 2: SELECT INNOVATIVE APPROACHES TO THE OVERSIGHT OF MERIT**

**Framework Setting and Increased Delegation**

- making maximum use of its authority to delegate powers to deputy heads, within delegation frameworks that are clear, mutually developed, and enforceable;
- using its standards-setting, policy and regulation authorities for establishing principles and guidelines for staffing and recruitment to support the present and future needs of the Public Service;
- engaging stakeholders in the design of standards and staffing principles, and developing a responsive regulatory framework customized to changing business needs.

**Independent Oversight and Scrutiny**

- supporting departmental managers and unions in establishing alternative dispute resolution mechanisms to resolve issues at the workplace site (formal third-party recourse will still be available as provided for by the Act);
- exercising its authority to conduct investigations and audits in a more strategic fashion and communicating findings to enable improvements and to ensure that managers understand their obligations;
- instituting pre-hearing conferences at the disclosure stage in appeal cases;
- employing dispute resolution mechanisms in the appeal process;
- utilizing its duty to report to Parliament in more strategic and vigorous ways;
- emphasizing systems-based audits and evaluations that provide analyses of trends in the problem areas, and taking appropriate corrective action;
- moving away from a traditional compliance approach in monitoring, audits

and formal evaluations to one of modern comptrollership based on outcomes and results.

**Information,  
Awareness and  
Outreach Activities**

- sharing information as a result of thematic reviews, audits, analyses of appeal decisions or court cases, and other information that assists deputy heads, managers, unions and others in understanding the dynamics of the merit system;
- exercising a leadership role over departmental data reporting requirements which underpin its own reporting obligations to Parliament and, generally, aligning its data systems with those of the Employer and other departments in order to promote the greatest possible efficiency;
- developing opportunities for learning and awareness about merit, and communicating benchmarks and best practices in regard to merit-based systems;
- making use of the PSC *Annual Report* to recognize merit excellence in departmental staffing regimes, and;
- utilizing more fully its authority to report to the Governor in Council on any matter arising out of the administration or operation of the PSEA.

[Back](#)



**ÉBAUCHE**  
*le 8 janvier 1999*

# **Une orientation plus précise pour la Commission de la fonction publique du Canada**

## **Énoncé d'orientation**

### **Table des matières**

#### *Avant-propos*

#### *Introduction*

- A. Protection du principe du mérite : Le besoin de vigilance et de souplesse**
- B. Orientation plus précise à l'égard du mandat fondamental de la CFP**
- C. Synthèse : Éléments de la nouvelle CFP**
- D. Incidences au regard de la prestation de services en matière de ressources humaines**
- E. Engagement des clients et des intervenants**

#### **Conclusion**

**Annexe : Certains des principaux pouvoirs législatifs de la CFP et Choix d'approches innovatrices au regard de la surveillance du principe du mérite**

### ***AVANT-PROPOS***

En 1998, dans le cadre de son processus de gestion du changement, la Commission de la fonction publique (CFP) s'est dotée d'une nouvelle vision qui consiste à être «un partenaire clé qui façonne pour la population canadienne une fonction publique efficace et respectée». Cette vision décrit bien l'esprit qui a animé la CFP dans le passé et qui doit continuer de l'animer au cours des années à venir. Elle traduit la fierté que nous éprouvons vis-à-vis notre travail et le sentiment que nous avons de servir les Canadiens et Canadiennes au sein d'une institution unique qui joue un rôle déterminant dans la formation de la fonction publique et, par l'intermédiaire de celle-ci, de la société canadienne dans son ensemble.

La vision ne précise pas, cependant, quels sont les moyens concrets, réalistes que nous devons mettre en oeuvre pour la concrétiser dans le contexte de politiques publiques actuel. Celui-ci évolue à un rythme prodigieux et constitue autant de défis dans sa complexité que de richesses par les possibilités qu'il offre de mieux servir nos concitoyens. L'énoncé d'orientation présenté dans les pages qui suivent illustre l'engagement de la Commission à rendre tangibles les valeurs qui s'inscrivent dans sa vision.

La nouvelle orientation proposée ici représente un changement significatif. À notre avis, des ajustements mineurs ne suffiront pas pour répondre aux exigences actuelles et à venir des différentes facettes du système de gestion des ressources humaines dont la Commission est responsable. Nous n'estimons pas non plus que le mandat de la Commission doit être modifié. Nous croyons que le cadre législatif qui régit actuellement la Commission permet amplement d'adopter des démarches nouvelles et novatrices pour relever les grands défis et saisir les occasions qui se présentent maintenant et qui se présenteront plus tard.

L'orientation plus précise de la CFP est issue de la tête et du cœur de nombreuses personnes. Des employés, des parlementaires, des collègues de différents ministères et organismes, des représentants syndicaux, un grand nombre de fonctionnaires et des membres de la population qui s'intéressent à la question nous ont donné des conseils judicieux. Nous les avons écoutés et avons découvert que nous avions en commun la passion d'offrir à la population canadienne la meilleure fonction publique qui soit. Cela a été et continue d'être un rappel vibrant qu'en tant que Canadiens et Canadiennes, nous bénéficions d'un ensemble unique de traditions et de valeurs qui contribuent de façon significative et positive au caractère national de notre pays.

Nous savons qu'il existe de nombreux points de vue, dont certains ne sont peut-être pas faciles à concilier, et que la voie choisie par la Commission suscitera des discussions animées. En même temps, la Commission estime qu'il est de son devoir de faire dès à présent les choix difficiles nécessaires pour assurer que les valeurs d'aujourd'hui soient préservées et que les intérêts des Canadiens et Canadiennes continuent d'être bien desservis par les fonctionnaires de demain.

À la Commission, nous avons hâte de discuter de cette nouvelle approche avec les nombreux clients et intervenants et de connaître leur point de vue sur la manière d'en assurer la mise en oeuvre le plus efficacement possible.

Nous vous remercions à l'avance de l'intérêt que vous portez à l'avenir de la Commission.

R. Hubbard G. Stewart M. Gusella

## **INTRODUCTION**

L'énoncé d'orientation concerne une nouvelle orientation qu'entend prendre la Commission de la fonction publique. Depuis sa création en 1908, la CFP et ses employés se sont fait un point d'honneur d'être en mesure de s'adapter au changement. À l'approche du nouveau millénaire, il est temps de procéder à des modifications majeures. Dans les milieux de travail, dans la société et au gouvernement, il faut reconnaître que les choses ont changé et qu'elles obéissent à de nouvelles dynamiques.

Le Parlement a conféré à la CFP la responsabilité de veiller à ce que le principe du mérite soit respecté à la fonction publique du Canada. Par cet énoncé d'orientation, la CFP jette la base d'une démarche davantage axée sur son mandat qui consiste à sauvegarder le principe du mérite en assurant une fonction publique

compétente, non partisane, professionnelle et représentative de la population qu'elle sert.

Clients et intervenants nous ont fait part de leur frustration et de la confusion ressenties à l'égard du rôle et des responsabilités actuels de la CFP. La CFP doit-elle avant tout protéger le principe du mérite ou plutôt axer ses programmes sur le service à la clientèle? S'agit-il d'un organisme indépendant ou de l'un des nombreux organismes centraux assurant des programmes et des services dans le cadre du système de gestion des ressources humaines? Il faut davantage faire le point sur certaines questions. Disons simplement que la CFP s'est engagée dans trop d'avenues, ce qui l'empêche de consacrer toutes ses énergies et son attention à sa principale fonction, qui consiste à protéger et à promouvoir les principes qui ont présidé à sa création.

La gestion des ressources humaines moderne exige l'excellence à la fois sur le plan de la prestation des services et sur celui de la surveillance de l'application du principe du mérite. La CFP estime que le temps est venu de séparer ces deux fonctions. De plus, la CFP veut confier aux administrateurs généraux les pouvoirs et les outils nécessaires pour qu'ils maintiennent les principes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), ainsi que les responsabilités correspondantes pour leur permettre de s'acquitter efficacement des tâches déléguées.

Au fil des ans, les employés de la CFP se sont acquitté de ces deux fonctions, à savoir la prestation de services et la surveillance du principe du mérite et, à ce titre, il convient de saluer leur engagement et leur dévouement. Subissant une pression intense, répondant à une demande croissante et s'adaptant à diverses réformes, le personnel de la Commission travaille à un niveau critique du système de gestion des ressources humaines. Ils sont aussi des intervenants d'importance au regard de l'établissement de nouvelles orientations pour l'avenir, lequel exigera des buts et des responsabilités mieux définis.

Le présent énoncé d'orientation souligne les principaux éléments de la nouvelle orientation de la CFP. Commençant par une discussion sur ce qui est nécessaire pour protéger efficacement le principe du mérite, l'énoncé précise comment la Commission entend cibler davantage son orientation sur son mandat essentiel qu'est la protection du mérite, grâce à une utilisation plus intense et plus innovatrice des pouvoirs statutaires qui lui ont été confiés.

Retour

#### **A. PROTECTION DU PRINCIPE DU MÉRITE : LE BESOIN DE VIGILANCE ET DE SOUPLESSE**

Les principes du *mérite*, de l'*objectivité politique* et de la *représentativité* dans la fonction publique fédérale ont grandement contribué à la stabilité démocratique nécessaire à l'exercice d'un gouvernement responsable au Canada. Ces principes ont subi l'épreuve du temps. Ils ont permis à des générations d'élus fédéraux de diriger les destinées du pays, forts de la confiance des gens et sûrs de pouvoir compter sur la compétence, l'objectivité et la loyauté des fonctionnaires.

De nos jours, le mérite, l'objectivité politique et la représentativité dans l'administration publique fédérale comptent parmi les valeurs les plus chères au coeur de la population canadienne. Ces valeurs s'expriment dans le cadre du processus de dotation qui détermine les nominations et les promotions des fonctionnaires. Ce processus s'appuie sur des traditions qui visent à assurer que le mérite est la base du processus de sélection et que les fonctionnaires du gouvernement du Canada sont à la hauteur de la compétence et de l'objectivité politique auxquelles on s'attend.

Un principe fondamental de ces traditions est le fait que les nominations à la fonction publique, tant internes qu'externes, sont faites selon le principe du mérite et sont indépendantes du gouvernement en place. La

confiance à l'endroit de la fonction publique est plus élevée lorsque les citoyens et citoyennes savent qu'il n'y ait aucune ingérence politique ou autre au regard de la nomination des fonctionnaires. Le système du mérite devient alors plus qu'un moyen, mais bien un élément clé d'un bon gouvernement.

Toutefois, l'application efficace du principe du mérite requiert à la fois une orientation bien définie et une approche équilibrée à tous les niveaux du continuum de la dotation. De nombreux intérêts sont en jeu. Premièrement, les gestionnaires de la fonction publique cherchent à embaucher les personnes compétentes aux bons postes, au moment opportun. Deuxièmement, la population canadienne en général veut s'assurer que les candidates et les candidats sont sélectionnés selon le mérite et représentatifs des gens qu'ils doivent servir, et qu'ils peuvent accomplir leurs tâches de façon objective. Troisièmement, les Canadiens et Canadiennes s'attendent à accéder raisonnablement aux concours destinés à combler des postes dans la fonction publique, et ils tiennent pour acquis que le processus de sélection lui-même sera juste, transparent et équitable.

L'application d'un système fondé sur le mérite doit donc tenir compte de l'intérêt public, des besoins des gestionnaires et des droits des particuliers à l'application régulière de la loi. À cela s'ajoute un autre défi, qui consiste à intégrer le système de mérite dans le mouvement visant à rendre le gouvernement plus efficient. La rapidité et un minimum de paperasserie sont souvent essentiels quand il s'agit de doter des postes en un temps très court pour maintenir les services publics. Nos systèmes de dotation traditionnels sont devenus encombrants et ne correspondent plus à la réalité concrète des milieux de travail actuels et des bassins d'employés où les gouvernements vont puiser leur main-d'œuvre.

Par conséquent, le défi que doit relever la CFP, à savoir protéger le principe du mérite, est double. En premier lieu, elle doit donner au Parlement l'assurance qu'elle continuera de remplir ses fonctions statutaires dans les années à venir. En second lieu, elle doit veiller à ce que ces fonctions soient exécutées de façon efficace et novatrice afin de répondre aux nouveaux enjeux du milieu de travail de demain, à la diversité croissante de la société canadienne et à l'évolution du rôle du gouvernement.

[Retour](#)

## ***B. ORIENTATION PLUS PRÉCISE À L'ÉGARD DU MANDAT FONDAMENTAL DE LA CFP***

### ***Aperçu historique***

Parallèlement aux tendances plus vastes liées à la société, à l'économie et à la gestion, le système du mérite a évolué au fil des ans. En 1908, lorsque la Commission du service civil a été créée, l'objectif premier était d'éliminer le favoritisme, l'inefficacité et la corruption au gouvernement. Comme moyen de supprimer le favoritisme au regard du processus de nomination, on a instauré des examens dans le cadre des concours aux fins d'entrée et d'avancement professionnel au sein de la fonction publique. Dès 1918, il a fallu mettre sur pied des mesures complémentaires et la Commission s'est vu confier la responsabilité de gérer de façon indépendante une gamme plus vaste de fonctions liées au personnel.

Parmi ces mesures complémentaires se trouvaient le pouvoir exclusif de procéder à toutes les nominations internes et externes, un système juste et méthodique de classification des emplois, l'établissement de taux de traitement compétitifs, l'organisation globale de l'administration publique et la pension de retraite pour promouvoir la sécurité d'emploi. Tous ces outils étaient considérés comme essentiels à la création d'une fonction publique plus permanente, efficace, compétente et libre de tout favoritisme politique.

Dans les années qui ont suivi, on est parvenu à supprimer en grande partie le favoritisme déclaré et on a

assisté à la naissance d'une fonction publique de carrière. Cependant, au fur et à mesure que ces outils d'administration du personnel ont pris plus d'importance pour ce qui est d'assurer l'efficacité du gouvernement, de nombreuses fonctions, sauf celles liées à la dotation, jouissant jusqu'ici d'une certaine indépendance, ont été graduellement soumis à un contrôle ministériel, par l'entremise du Conseil du Trésor. Toutefois, la Commission a conservé son rôle pour ce qui est d'influer sur les conditions de travail au sein de la fonction publique et de réduire toute influence partisane.

Au cours de la période de la grande crise, la Commission a axé ses efforts sur l'équité au regard des départs forcés de la fonction publique. De 1939 à 1946, l'attention s'est portée sur l'effort de guerre et sur les initiatives de recrutement. Quelque 300 000 nominations ont été faites durant cette période, marquant ainsi l'émergence du rôle d'«organisme de services», confié à la Commission. De plus, reflétant un accent croissant sur les droits des particuliers à l'application régulière de la loi, des jurys d'appel pour les promotions ont été mis sur pied en 1938. Ceci a mené à la création d'une fonction de recours quasi-judiciaire en bonne et due forme, qui comprenait les pouvoirs liés aux mutations, à la rétrogradation, à la suspension et au renvoi en 1961.

Dans la foulée de l'animation sociale des années soixante et soixante-dix, on a vu la Commission assumer un rôle crucial pour ce qui est de la mise en oeuvre du bilinguisme et du biculturalisme et de l'augmentation de la représentation des femmes et d'autres groupes sous-représentés au sein de la fonction publique. De plus, des programmes de formation et de perfectionnement, des outils d'évaluation psychologique plus dynamiques et des mesures d'équité en matière d'emploi ont été mis de l'avant dans les années quatre-vingts. Ces initiatives visaiient à faire du principe du mérite un concept plus dynamique et partant, qui nivellerait les chances d'emploi et de promotions dans la fonction publique.

Il existe des éléments communs dans toute l'histoire de la Commission. Pendant longtemps, le recrutement à la fonction publique a été reconnu comme comprenant plus que de simples procédures techniques -- le recrutement, c'est aussi l'entrée dans une institution requérant des normes élevées de professionnalisme et d'objectivité politique. Les normes de sélection et d'évaluation de la fonction publique sont donc demeurées des composantes de base essentielles pour assurer l'application commune du principe du mérite. En outre, l'attention particulière à l'égard de l'application du mérite aux fins d'accès au Groupe de la direction et aux postes de sous-ministre adjoint a longtemps été reconnue comme un élément important du maintien d'une fonction publique professionnelle.

### ***Nouveaux défis***

Aujourd'hui, la CFP se retrouve à l'aube d'une nouvelle ère. L'émergence d'un gouvernement décentralisé, plus petit et axé davantage sur le service accorde une place de premier choix à la souplesse de la gestion et à sa capacité de réagir, à la confiance, aux valeurs et aux règles simplifiées. Parmi les autres défis, tant pour la Commission que le gouvernement, on retrouve l'exode démographique en cours à la fonction publique, les pressions pour une administration plus ouverte, une plus grande mobilité entre les secteurs, la création de nouveaux mécanismes de prestation de services et la nécessité d'adopter de nouvelles mesures générales visant à améliorer la représentativité et à mieux servir les besoins de perfectionnement accéléré des collectivités clés.

Au fil de son histoire, la Commission a cherché l'équilibre entre son indépendance et le besoin de travailler avec le gouvernement pour mettre en oeuvre efficacement le principe du mérite. Un élément important du concept original qui demeure encore aujourd'hui et qui doit être clarifié est le rôle d'exécution de programmes et de services de la Commission à titre complémentaire du principe du mérite. Alors que la Commission a déjà entrepris de changer sa façon de protéger le principe du mérite, s'éloignant du contrôle

direct et de l'exécution des nominations pour déléguer davantage de pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux, parallèlement, elle continue à assurer toute une gamme de programmes et de services en matière de ressources humaines. Par conséquent, la CFP se retrouve de plus en plus aux mêmes tables où siègent également les personnes qui prennent des décisions de dotation qu'elle pourrait être appelée à juger, à examiner ou à vérifier.

La Commission s'interroge aujourd'hui à savoir si ces fonctions d'exécution de programmes et de services représentent vraiment le meilleur moyen de protéger le principe du mérite. En fait, le présent énoncé d'orientation repose essentiellement sur cette problématique. Grâce à l'augmentation des responsabilités des administrateurs généraux au regard d'une saine gestion des personnes et à une délégation plus grande de pouvoirs par la CFP, celle-ci croit qu'elle assumera un rôle accru de surveillant plutôt que d'exécutant au regard de la protection du principe du mérite.

En d'autres mots, tout en étant bien consciente de la nécessité d'accorder une attention spéciale à des secteurs comme les nominations à des postes supérieurs et à l'entrée initiale à la fonction publique, les responsabilités fondamentales de la CFP seraient plus claires et renforcées si elle n'avait pas à assurer des services précisément dans les mêmes domaines qu'elle doit surveiller. C'est une question de principe, la CFP ne peut surveiller de façon optimale l'exercice des pouvoirs qu'elle a délégués tout en étant partie intégrante du système d'administration de programmes. Dans ce contexte, la Commission entend se départir elle-même de ses responsabilités liées aux programmes et aux activités et de renforcer son orientation vers son mandat fondamental, à savoir la protection du principe du mérite.

### ***Principaux pouvoirs législatifs de la CFP***

Selon cette nouvelle orientation, la CFP estime qu'elle peut utiliser les pouvoirs qui lui sont dévolus par la loi en matière de surveillance de façons plus efficaces pour sauvegarder le principe du mérite. Il est important de souligner la portée de ces pouvoirs légaux.

Le Tableau 1 de l'Annexe énumère certains des principaux pouvoirs que la LEFP accorde exclusivement à la CFP pour établir et mettre en oeuvre un système de dotation fondé sur le mérite dans la fonction publique. Parmi les pouvoirs exclusifs de la Commission, notons ceux d'élaborer des règlements, d'établir des normes de sélection et d'évaluation des candidats et candidates à des fins de nomination, d'assurer des mécanismes de recours, de mener des enquêtes et de mettre en oeuvre des mesures correctives, de réaliser des vérifications visant à assurer la responsabilisation des ministères, et celui de rendre compte de ses activités au Parlement et au gouverneur en conseil.

Telle qu'indiquée précédemment, la plus récente initiative de la CFP en réponse au besoin de changement est sans doute la réforme des activités de dotation dans la fonction publique, qui prévoit l'accroissement des pouvoirs de dotation délégués aux administrateurs généraux, une plus grande souplesse et l'élaboration d'instruments de délégation et de responsabilisation sur mesure. Ultimement, un régime de dotation délégué, débutant avec les administrateurs généraux, assurera aux gestionnaires supérieurs la latitude dont ils ont besoin pour répondre aux pressions opérationnelles de plus en plus grandes tout en les tenant responsables des mesures de dotation fondées sur le mérite qu'ils adoptent. Tout cela a pour conséquence logique qu'au fur et à mesure que la CFP délègue une plus grande partie de ses pouvoirs et s'éloigne des activités liées à la dotation, elle mettra d'avantage l'accent sur la responsabilité à l'égard de l'application systématique du principe du mérite.

### ***Approches innovatrices concernant la surveillance du principe du mérite***

Ce mouvement visant à décentraliser les services des ressources humaines et à les remettre aux mains des ministères permet de répondre aux besoins ministériels et aux impératifs de la gestion moderne. Tandis que la stabilité, la normalisation, la centralisation et les règles rigides ont déjà été l'image de marque des fonctions publiques traditionnelles, on insiste maintenant davantage sur des objectifs, une

coordination, une souplesse, une faculté d'adaptation, un sens de l'innovation et une orientation stratégique plus clairs. Conformément à cette nouvelle orientation, les organismes centraux jouent davantage des rôles de direction à valeur ajoutée à cet égard.

La gestion du secteur public entre dans une ère nouvelle caractérisée par une nouvelle vision de la fonction de contrôleur et un régime de gestion des ressources humaines qui s'appuie moins sur des règles et davantage sur les valeurs. Au regard du système du mérite des années futures, la protection des valeurs sera un thème prédominant. Dans ce contexte, la Commission prévoit adopter des méthodes telles que décrites au Tableau 2 de l'Annexe, pour soutenir et guider les ministères grâce à des cadres stratégiques au regard de la dotation, à une sensibilisation accrue à l'égard du mérite et à une surveillance stratégique renforcée.

La Commission croit fermement que ce repositionnement renforcera sa capacité à mieux s'acquitter de ses rôles législatifs dans le meilleur intérêt de la fonction publique, de chacun de ses membres et de la population canadienne qu'elle sert. C'est ainsi que la CFP peut également contribuer à clarifier son rôle dans le système de gestion des ressources humaines du gouvernement du Canada.

[Retour](#)

## **C. SYNTHÈSE : ÉLÉMENTS DE LA NOUVELLE CFP**

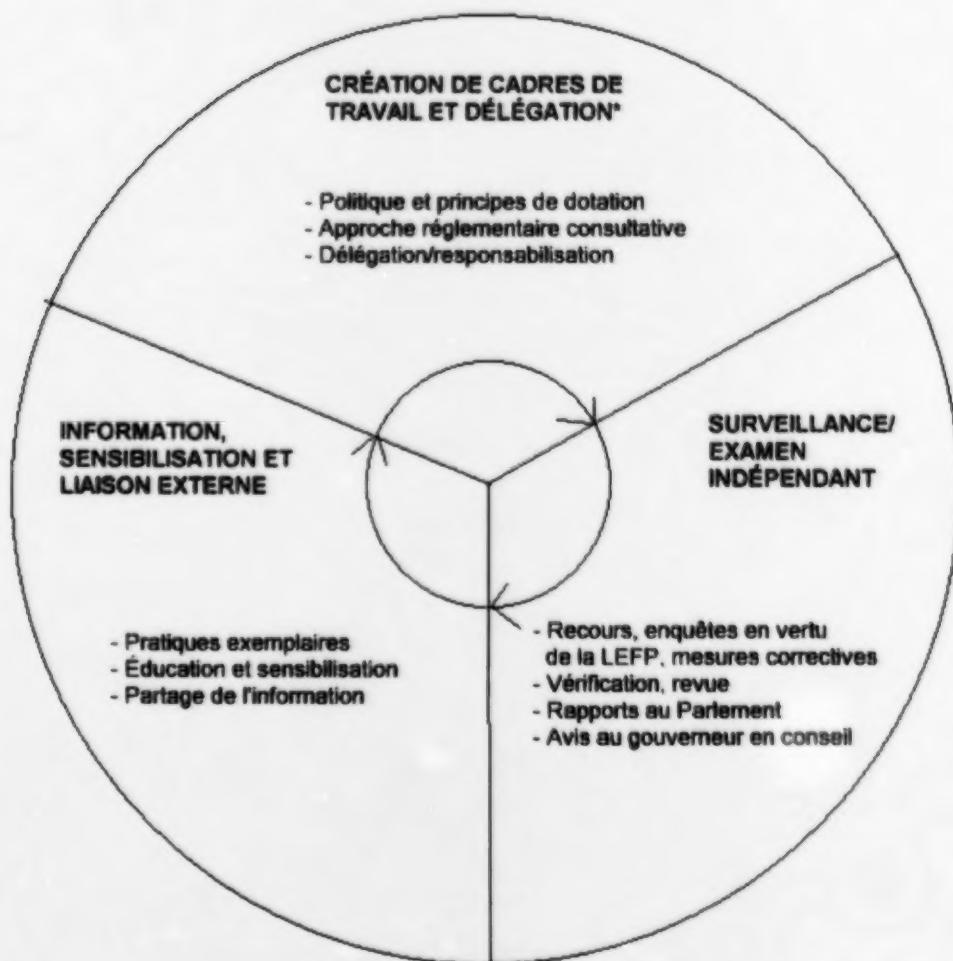
En résumé, en vertu des pouvoirs conférés à la CFP par la LEFP et d'autres lois faisant référence à la CFP, notamment la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (LÉE), la Commission établit les directives stratégiques suivantes pour fonder sa nouvelle orientation :

1. La Commission a pour première responsabilité d'assumer le mandat primordial que lui confère le Parlement et qui consiste à protéger le principe du mérite et, par conséquent, à assurer une fonction publique compétente, non partisane et représentative de la société canadienne.
2. La Commission assurera l'application du principe du mérite en utilisant ses pouvoirs fondamentaux de dotation et ses pouvoirs indépendants de surveillance, y compris l'obligation de fournir des services de recours en tant que tierce partie.
3. L'apport des parlementaires, des syndicats, des représentants des employés de même que des ministères et organismes est essentiel à l'intégrité du système de dotation. La CFP sollicitera leur opinion pour élaborer une politique et des principes efficaces en matière de dotation, et des façons novatrices de mener cette activité à terme.
4. La délégation de pouvoirs aux administrateurs généraux est un principe général de la nouvelle orientation. La Commission travaillera en étroite collaboration avec les administrateurs généraux pour assurer une transition appropriée.
5. La CFP ne déléguera pas d'autres pouvoirs dans les secteurs particulièrement délicats par rapport à l'application du mérite, par exemple le recrutement dans la fonction publique à tous les niveaux, y compris celui des cadres, et les nominations, au sein de la fonction publique, de sous-ministres adjoints et d'autres cadres, sans avoir d'abord consulté avec soin les intervenants quant aux exigences nécessaires pour réussir la délégation de pouvoirs dans des secteurs comme ceux-là.
6. La participation de la CFP à un système de dotation efficace peut être décrite (et est illustrée à la page 13) comme étant constituée de trois éléments intégrés : (i) *le recours à la création de cadres de travail*

*et la délégation, y compris une délégation efficace et responsable aux administrateurs généraux, (ii) la surveillance et l'examen par une instance indépendante, et (iii) l'information, la sensibilisation et les activités de liaison externe.*

7. L'application du principe du mérite et des valeurs sur lesquelles il se fonde est une tâche fondamentale de tous les gestionnaires responsables de la fonction publique. La Commission fait confiance au professionnalisme et à l'intégrité des gestionnaires de la fonction publique qui tiennent eux-mêmes au système du mérite, pour appuyer et défendre ces principes fondamentaux.
8. Même si elle est indépendante, la Commission joue un rôle important qui permet de conserver un système intégré de gestion des ressources humaines grâce auquel les ministères et organismes peuvent atteindre leurs objectifs et concrétiser leurs priorités de fonctionnement.

## ÉLÉMENTS DE LA NOUVELLE ORIENTATION DE LA CFP



\* La délégation de pouvoirs aux administrateurs généraux est un principe général de la nouvelle orientation. Toutefois, la CFP ne déléguera pas d'autres pouvoirs dans les secteurs particulièrement délicats par rapport à l'application du mérite (par exemple le recrutement dans la fonction publique à tous les niveaux, y compris celui des cadres, et les nominations, au sein de la fonction publique, de sous-ministres adjoints et d'autres cadres) sans avoir consulté avec soin les intervenants quant aux exigences nécessaires à une délégation réussie.

[Retour](#)

## **D. INCIDENCES AU REGARD DE LA PRESTATION DE SERVICES EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES**

La CFP reconnaît que les exigences opérationnelles des ministères mettent en lumière le besoin de mécanismes spécialisés et intégrés de prestation de services en matière de gestion des ressources humaines. La plupart des programmes actuellement gérés par la CFP, y compris ceux assignés par le Conseil du Trésor, les programmes généraux de renouvellement, les activités de fonctionnement dans l'ensemble de la fonction publique ainsi que la capacité de la CFP à assurer ces programmes et de telles activités au niveau des régions et des districts, pourraient être administrés par de nouveaux mécanismes de prestation de services.

La Commission estime que cela peut être fait sans porter atteinte à sa responsabilité à l'égard des pouvoirs fondamentaux, obligations et fonctions que lui a confiés le Parlement. De tels mécanismes renforcés pourraient rendre les services opérationnels plus axés sur la clientèle, appuyer et recentrer les réformes du cadre de travail en matière de gestion des ressources humaines et poursuivre l'établissement d'une collectivité des ressources humaines. De plus, une approche intégrée de prestation pourrait fonctionner selon des normes définies de services à la clientèle et fournir peut-être des services communs aux ministères et organismes partout au pays.

La Commission reconnaît également la nécessité de travailler en étroite collaboration avec les responsables des nouveaux mécanismes qui assureront la prestation des services. Les conseils des ministères et des syndicats sont aussi des éléments clés. La CFP est consciente de l'ampleur de ce défi et s'engage à fournir son plein appui et son entière collaboration en vue d'atteindre l'objectif qui consiste à assurer la capacité du système de gestion des ressources humaines de fonctionner aussi efficacement que possible.

[Retour](#)

## **E. ENGAGEMENT DES CLIENTS ET DES INTERVENANTS**

Le présent énoncé d'orientation comporte un aperçu de la nouvelle orientation de la CFP, du raisonnement qui sous-tend ce changement et des directions stratégiques qui lui servent de point d'ancrage. La Commission amorcera sous peu un dialogue avec les clients et les intervenants pour savoir comment elle peut réaliser et mettre en oeuvre les objectifs définis dans cet énoncé. C'est donc avec une fébrilité toute particulière qu'elle attend sa collaboration prochaine avec les syndicats et les ministères dans le contexte du Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique qui vient tout juste d'être créé.

Pour mettre en oeuvre la transition, la Commission a adopté les principes suivants :

- La CFP s'engage à maintenir un dialogue intégral et honnête avec les parlementaires, les clients et les intervenants sur les questions liées à la transition.
- La CFP reconnaît que les administrateurs généraux sont la clé du succès de ces nouvelles directions.

- La CFP est déterminée à respecter les priorités du gouvernement du Canada en matière de gestion générale des ressources humaines.
- La CFP croit que peu importe l'aménagement organisationnel, les membres de son personnel doivent se déplacer avec leur travail.
- La CFP reconnaît que les syndicats jouent un rôle important pour ce qui est de faciliter le changement des mentalités et d'accroître la vigilance nécessaire à l'application du principe du mérite.
- La CFP s'engage à veiller à ce que la transition des programmes, activités et services qui relèvent présentement de son autorité se fasse en douceur.
- La CFP appuie le principe de la continuité des services aux intervenants et aux clients.
- La CFP est d'avis que sa nouvelle orientation et les nouvelles dispositions organisationnelles doivent tenir compte des défis liés à la charge de travail des ministères.
- La CFP croit que la participation des clients et des intervenants est essentielle au succès de cette initiative.

[Retour](#)

## **CONCLUSION**

La Commission reconnaît que le débat entourant son rôle ne se terminera jamais. Le temps, les événements et la technologie seront toujours des facteurs de changement qui rendront désuets des idées et des systèmes à l'origine innovateurs. La nouvelle orientation de la Commission sera sans doute améliorée de multiples façons dans les années à venir. Quelles que soient les méthodes d'organisation retenues maintenant et dans l'avenir, elles devront toujours préserver les valeurs inhérentes que défend la Commission.

Ces valeurs sont celles que les Canadiens et les Canadiennes en sont venus à attendre et à considérer comme la pierre angulaire de notre système de gestion des affaires publiques. À titre de commissaires, notre travail consiste à trouver la façon de les exprimer pleinement pendant qu'elles sont sous notre supervision, de sorte qu'elles conservent toute leur vigueur et leur pertinence pour les générations à venir. Nous croyons que la nouvelle orientation que nous avons décrite ici est fidèle à cette obligation que nous avons le privilège d'assumer au nom de la population canadienne.

[Retour](#)

## **ANNEXE**

### **TABLEAU 1: CERTAINS DES PRINCIPAUX POUVOIRS LÉGISLATIFS DE LA CFP**

#### **Nominations**

- le droit exclusif de faire des nominations externes et des nominations internes;
- le pouvoir par la Commission elle-même de promulguer, dans certaines circonstances, des règlements qu'elle considère nécessaires;
- le pouvoir de déléguer bon nombre de ses pouvoirs aux administrateurs généraux, sous réserve des conditions que la CFP juge nécessaires;
- le pouvoir de déterminer les processus de la sélection selon le mérite, les processus de sélection qui sont dans le meilleur intérêt de la fonction publique et dans quelle situation une nomination de l'extérieur de la fonction publique peut être faite;
- le pouvoir d'établir des normes de sélection et d'évaluation, de déterminer la zone de sélection et de décider du mode d'évaluation des candidats et candidates;
- le pouvoir de veiller à ce que les qualités requises retenues par un administrateur

- général constituent une base solide aux fins d'évaluation du mérite;
- le pouvoir de déterminer à quel moment accorder à un fonctionnaire un congé pour activités politiques et d'entendre les plaintes des candidats et candidates politiques;
- le pouvoir de soustraire un poste ou une personne à l'application d'une disposition ou de toutes les dispositions de la Loi par le biais de son règlement ou sous réserve de l'approbation du gouverneur en conseil, si la Commission détermine qu'il y va de l'intérêt de la fonction publique.

**Recours**

- le pouvoir d'enquêter sur des questions relevant de son mandat et de prendre les mesures pour corriger tout problème relevé, le cas échéant;
- le pouvoir de révoquer des nominations lorsque les pouvoirs délégués ont été mal utilisés, lorsque des personnes non qualifiées ont été nommées, lorsqu'une nomination n'a pas été faite conformément au principe du mérite ou lorsqu'il y a fraude dans le cadre d'un examen.

**Rapports,  
examen et  
vérification**

- le pouvoir de mener des vérifications et de prendre les mesures correctives nécessaires lorsqu'il y a problème, de façon à assurer la responsabilisation des ministères quant à l'exercice des pouvoirs que la CFP leur a délégués;
- l'obligation de fournir un rapport annuel au Parlement sur ces activités;
- le pouvoir de rendre compte au gouverneur en conseil en ce qui a trait à l'administration ou à l'application de la Loi.

**TABLEAU 2 : CHOIX D'APPROCHES INNOVATRICES  
AU REGARD DE LA SURVEILLANCE DU PRINCIPE DU MÉRITE**

**Création de cadres de travail et délégation accrue**

- faire une utilisation maximale de son pouvoir de déléguer des pouvoirs aux administrateurs généraux, selon des cadres de délégation précis, élaborés conjointement et exécutoires;
- utiliser ses pouvoirs d'établissement de normes, de politiques et de règlements aux fins d'élaboration de principes et de lignes directrices de dotation et de recrutement, à l'appui des besoins actuels et futurs de la fonction publique;
- engager les intervenants en concevant des normes et des principes de dotation et élaborer un cadre réglementaire adapté à l'évolution de besoins opérationnels.

**La surveillance et l'examen par une instance indépendante**

- appuyer les gestionnaires des ministères et les syndicats pour ce qui est de la mise sur pied de modes alternatifs de règlement des différends afin de régler les questions en milieu de travail (le recours à un tiers officiel sera toujours accessible, puisque prévu par la Loi);
- exercer ses pouvoirs de mener des enquêtes et des vérifications de façon plus stratégique et communiquer les conclusions afin de permettre des améliorations et de veiller à ce que les gestionnaires comprennent leurs obligations;
- instituer des conférences préparatoires à l'audition, à l'étape de la

divulgation des renseignements dans les cas d'appel;

- utiliser les modes alternatifs de règlements des différends dans le cadre des processus d'appel;
- utiliser son obligation de rendre compte au Parlement de façon plus stratégique et rigoureuse;
- mettre l'accent sur les vérifications et les évaluations fondées sur des systèmes afin de fournir des analyses des tendances dans les secteurs névralgiques et prendre les mesures correctives appropriées;
- s'éloigner d'une approche de conformité traditionnelle au regard du contrôle, des vérifications et des évaluations officielles pour s'orienter vers une fonction de contrôleur moderne fondée sur les résultats et les extrants.

***L'information, la sensibilisation et les activités de liaison externe***

- partager l'information résultant des examens thématiques, des vérifications, des analyses des décisions d'appel ou des cas présentés devant les tribunaux, et d'autres renseignements afin d'aider les administrateurs généraux, les gestionnaires, les syndicats et autres à comprendre la dynamique du système du mérite;
- exercer un rôle de leader au regard des exigences de production de données des ministères qui sous-tendent ses propres obligations de rapports au Parlement et, en général, harmoniser ses systèmes de données avec ceux de l'employeur et d'autres ministères afin de promouvoir la plus grande efficacité possible;
- déterminer des possibilités d'apprentissage et de sensibilisation au regard du mérite et communiquer des repères et des pratiques exemplaires en ce qui a trait au système fondé sur le mérite;
- utiliser le *Rapport annuel* de la CFP afin de reconnaître l'excellence du mérite dans les régimes de dotation ministériels, et;
- utiliser davantage son pouvoir de rendre compte au gouverneur en conseil au sujet des questions découlant de l'administration ou de l'application de la LEFP.

[Retour](#)